

Henao, J.; Castaño, C. (2017). Estrategia para la evaluación, formulación y gestión organizacional de los organismos de acción comunal del municipio de Rionegro Antioquia. *Contaduría Universidad de Antioquia*, 71, 175-211

# Estrategia para la evaluación, formulación y gestión organizacional de los organismos de acción comunal del municipio de Rionegro, Antioquia

Jesús Alberto Henao Rodríguez  
Economista y Magíster en Ciencia, Innovación y Tecnología. Profesor Departamento de Economía de la Universidad de Antioquia. Correo: albhenao@yahoo.es

**Carlos Eduardo Castaño Ríos**  
Contador público y Magíster en administración. Profesor Departamento de Ciencias Contables de la Universidad de Antioquia. Director Centro de Investigaciones y Consultorías – CIC de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Antioquia. Integrante del Grupo de Investigaciones y Consultorías en Ciencias Contables – GICCO. Correo: eduardo.castano@udea.edu.co

---

Este artículo es derivado del proyecto para el fortalecimiento de Organismos de Acción Comunal – OAC, del Municipio de Rionegro, Antioquia, en el marco del convenio interadministrativo 066 de 2017 entre el Centro de Investigaciones y Consultorías -CIC de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Antioquia con el municipio de Rionegro, en cabeza de la Subsecretaría de Participación Ciudadana - SSPC y que se ha realizado durante el segundo semestre del año 2017.

## **Estrategia para la evaluación, formulación y gestión organizacional de los organismos de acción comunal del municipio de Rionegro, Antioquia**

*Jesús Alberto Henao Rodríguez y Carlos Eduardo Castaño Ríos*

**Resumen:** *en un esfuerzo importante por fortalecer las capacidades para gestionar recursos por parte de los organismos comunales, en particular, de las juntas de acción comunal del Municipio de Rionegro (Antioquia, Colombia), se lleva a cabo un convenio entre la Universidad de Antioquia y este Municipio para desarrollar inicialmente una metodología de categorización de 82 de estas entidades según su desarrollo de capacidades organizacionales. Se establecieron cuatro componentes para evaluar que fueron jurídico, organizacional, técnico y administrativo contable y cuatro niveles en los cuales podían estar estas organizaciones como son frágil, en desarrollo, en consolidación y maduras. En este resultado preliminar se evidencia que 30 entidades están en etapa de desarrollo mientras que las demás evaluadas son frágiles. Ante esta situación se plantean acciones en planes de mejoramiento y se plantea la gran necesidad del Municipio de establecer una línea de trabajo para fortalecer mucho más a estas importantes organizaciones.*

**Palabras clave:** *organismos comunales, fortalecimiento de las capacidades organizacionales, desarrollo local, acción comunal.*

## **Strategy for evaluating, formulating and organizational managing of community action groups in the municipality of Rionegro, Antioquia**

*Jesús Alberto Henao Rodríguez and Carlos Eduardo Castaño Ríos*

**Abstract:** *Having as a purpose to strengthen abilities to management resources by the community action groups, particularly, community action board of the municipality of Rionegro (Antioquia, Colombia), and an agreement is made between Universidad de Antioquia and this municipality to develop initially a categorization methodology of these 82 entities according their organizational abilities development. Four components were established to evaluate: legal, organizational, technical and administrative accounting; as well four levels in which these organizations could be labelled: in process; fragile, and when consolidated, mature. This preliminary result demonstrates that 30 entities are in the process stage, while the other ones are evaluated as fragile. Due to these results, actions to improve and the necessity of the municipality to establish a work plan to highly strengthen these important organizations are considered.*

**Key-words:** *community organisms, organizational abilities strengthening, local development, community action.*

## **La stratégie pour l'évaluation, la formulation et la gestion organisationnelle des organismes d'action communautaire de la municipalité de Rionegro, Antioquia**

*Jesús Alberto Henao Rodríguez et Carlos Eduardo Castaño Ríos*

**Résumé :** *dans une volonté de renforcer les capacités de gérer des ressources par les organismes communautaires, particulièrement, des assemblées d'action communautaire de la municipalité de Rionegro (Antioquia, Colombie), un accord a été réalisé entre l'Universidad de Antioquia et cette municipalité pour développer, initialement, une méthodologie de catégorisation de 82 de ces entités selon leur développement de capacités organisationnelles. Quatre éléments ont été établis pour évaluer : juridique, organisationnel, technique et administratif comptable, ainsi que quatre niveaux dans lesquels pourraient être ces organisations : fragile, en développement, en consolidation et mûre. Il est évident, dans ce résultat, que 30 entités sont dans l'étape de développement alors que les autres entités évaluées sont fragiles. Dans ce contexte, des actions pour l'amélioration ont été discutées, ainsi que le besoin de la municipalité d'établir une ligne de travail pour renforcer beaucoup plus ces importantes organisations.*

**Mots-clés :** *organismes communautaires, renforcement des capacités organisationnels, développement local, action communautaire.*

## **A estratégia para a avaliação, a formulação e a gestão organizacional dos organismos de ação comunal do município de Rionegro, Antioquia**

*Jesús Alberto Henao Rodríguez e Carlos Eduardo Castaño Ríos*

**Resumo:** *Em um esforço importante por fortalecer as capacidades para administrar os recursos por parte dos organismos comunais, em particular, das juntas de ação comunal do município de Rionegro (Antioquia, Colômbia), se realiza um convênio entre a Universidad de Antioquia e este município para desenvolver inicialmente uma metodologia de categorização de 82 destas entidades segundo o seu desenvolvimento de capacidades organizacionais. Estabeleceram-se quatro componentes para avaliar: jurídicos, organizacional, técnico e administrativo contábil e quatro níveis nos quais podiam estar estas organizações frágeis, em desenvolvimento, e maduras em consolidação. Neste resultado preliminar evidencia-se que 30 entidades estão na etapa de desenvolvimento enquanto as outras avaliadas são frágeis. Ante essa situação apresentam-se ações em planos de melhoramento e também a grande necessidade do município de estabelecer uma linha de trabalho para fortalecer muito mais a estas organizações.*

**Palavras-chave:** *organismos comunais, fortalecimento das capacidades organizacionais, desenvolvimento local, ação comunal.*

# **Estrategia para la evaluación, formulación y gestión organizacional de los organismos de acción comunal del municipio de Rionegro, Antioquia**

*Jesús Alberto Henao Rodríguez y Carlos Eduardo Castaño Ríos*

*Primera versión recibida en noviembre de 2017 - Versión final aceptada en diciembre de 2017*

## **I. Introducción**

**E**ste artículo recoge la estrategia de fortalecimiento de Organismos de Acción Comunal – OAC, del Municipio de Rionegro, Antioquia, diseñada e instrumentada por el Centro de Investigaciones y Consultorías – CIC, de la Facultad de Ciencias Económicas y el soporte conceptual de los Departamentos de Economía y Contaduría de esta facultad, en el marco contractual de la consultoría con el municipio de Rionegro, en cabeza de la Subsecretaría de Participación Ciudadana - SSPC y que se ha realizado durante el segundo semestre del año 2017.

Esperamos presentar la fundamentación conceptual, metodológica y de políticas, que ha dado soporte a la planeación y ejecución del proyecto, destacando algunas directrices de política nacional, regional y local de fortalecimiento de la Acción Comunal, así mismo la estructura conceptual y metodológica del proyecto y el diseño conceptual del procedimiento de evaluación (ranking) y de la formulación y operativización de los Planes de Mejoramiento Comunal – PMC, que materializan las estrategias de fortalecimiento adoptadas por los organismos de acción comunal y que son soportadas por la gestión institucional, brindando apoyo para dicho mejoramiento y desempeño en condiciones óptimas desde el punto de vista organizativo.

Finalmente se presentan a manera de síntesis los logros principales alcanzados en este corto período de tiempo y los retos planteados para el inmediato futuro.

Este es un resultado preliminar del proyecto, puesto que aún se encuentran en fase de revisión y validación, por lo que un segundo artículo en el que se precise el diseño conceptual e instrumental, con nuevos elementos de juicio y se haga un balance de logros, resultados y proyecciones de gestión con la aspiración de continuidad y réplica en escalas local, regional y nacional e internacional, del desarrollo organizacional del movimiento comunal.

Agradecemos el concurso y participación del equipo técnico del proyecto<sup>1</sup>, así como del grupo de participación de la SSPC<sup>2</sup>, que contribuyó a la formulación, diseño e instrumentación y materialización de la estrategia de mejoramiento en curso.

Por último, pero no menos importante, es destacar el compromiso, la participación y la acción emprendida por los OAC del municipio de Rionegro, que le dieron la fuerza transformadora a la estrategia, adoptándola como propia y expresando el profundo reconocimiento al liderazgo del alcalde municipal, para incorporar la gestión comunal al desarrollo integral del municipio bajo la estrategia del plan de desarrollo “Rionegro, tarea de todos”.

## II. Antecedentes del proyecto

En el Plan de Desarrollo Municipal, 2016 - 2019, “Rionegro Tarea de Todos”, el Alcalde Municipal, Andrés Julián Rendón Cardona, plasmó su Programa de Gobierno en el que se comprometió en adelantar una gestión de cara a la comunidad, recogiendo e interpretando sus expectativas y generando oportunidades de participación que permitieran su fortalecimiento.

Se ha hecho una clara identificación de las fortalezas y oportunidades de gestión comunitaria para el desarrollo territorial, al ser necesario fortalecer los vínculos de las organizaciones comunitarias y sociales, en la gestión del desarrollo local, municipal y subregional.

En la Línea Estratégica, “El Cambio con un Alcalde Cercano”, que contempló dos componentes de desarrollo institucional y fortalecimiento comunitario: Modernización e Innovación en la Administración y Participación Comunitaria y Cultura Ciudadana, buscando contribuir al objetivo del componente 2, “Incrementar y cualificar la participación comunitaria para el empoderamiento, la capacidad de gestión y el acercamiento al gobierno” y al objetivo

- 1 Destacamos la participación de las profesionales, Idalba Lotero Villegas, Contadora pública, de la Abogada María Aluvier Pérez Alarcón, la Politóloga, Alejandra Yepes Rendón y de Sara Gisel Sosa Berrió, estudiante de Economía en práctica de último semestre quien jugó un papel protagónico en el proyecto. Así mismo destacamos la participación en la etapa inicial del proyecto del Antropólogo Álvaro de Jesús Avendaño Molina y de la Socióloga Marta Cecilia Cardona Domínguez.
- 2 Destacamos también la participación de los profesionales de la Subdirección de Participación Ciudadana que acompañaron y fortalecieron técnicamente el proyecto especialmente a la administradora Alexandra Arbeláez y la abogada Natalia Villa y de la orientación institucional y de gestión participativa de Carlos Enrique Lopera, innegable gestor del proceso en la cabeza de la SSPC.

programático de “Propiciar los medios necesarios para hacer más eficiente, eficaz y efectiva la participación de los ciudadanos y las organizaciones sociales, comunales y comunitarias”, realizando acciones orientadas a la construcción de tejido social, al fortalecimiento de los planes comunales y comunitarios y de las instancias de gestión que lo soportan como son las Juntas de Acción Comunal – JAC y las Juntas de Vivienda Comunitaria.

Las Juntas de Acción Comunal y Juntas de Vivienda Comunitaria legalmente establecidas, con personerías jurídicas y activas en el ejercicio de sus funciones, pueden realizar actividades tendientes al fortalecimiento de sus principios, ejecutando actividades de capacitación, integración, recreación, cultura, organización, entre otras; convirtiéndose en un punto de apoyo fundamental para la Administración Municipal, toda vez que sus actividades son el soporte en el desarrollo y crecimiento físico, social y económico del Municipio; elementos importantes para mejorar la calidad de vida de los habitantes. Se definen entonces estos aspectos como elementos fundamentales que permiten que el trabajo al interior de las Organizaciones Comunitarias se realice de manera participativa, democrática, transparente, eficiente y eficaz.

### **III. Fundamentos de conceptuales**

Brindar la posibilidad de tener ideas con responsabilidad en un tema específico qué tratar, poder tomar decisiones y realizar acciones con las cuales se pueden lograr beneficios, defender el criterio propio de la comunidad y mejorar la competitividad comunal, se requieren como base, la participación y la capacidad para emprender acciones que beneficien a toda una comunidad con principios de calidad y excelencia.

Considerando estas líneas de acción, como puente trasversal a toda la política pública, es necesario tener en cuenta que el comunal debe estar constantemente en proceso de formación, capacitación, y con el acompañamiento que permita adquirir conocimientos y competencias, las cuales van a generar soluciones precisas a las diferentes problemáticas de las comunidades.

#### *III.1 Fundamentos conceptuales de la participación y el desarrollo local*

En el documento CONPES 3661 de 2010, se define la “Acción comunal (AC), como una expresión social organizada, autónoma y solidaria de la sociedad civil, cuyo propósito es promover un desarrollo integral, sostenible y sustentable, construido a partir del ejercicio de la democracia” y define a la Junta de Acción Comunal como “una organización cívica, social y comunitaria de gestión social, sin ánimo de lucro, de naturaleza solidaria, con personería jurídica y patrimonio propio, integrada voluntariamente por los residentes de

un lugar que aúnan esfuerzos y recursos para procurar un desarrollo integral, sostenible y sustentable con fundamento en el ejercicio de la democracia participativa (Conpes 3661 de 2010).

Emiro Valencia, líder comunal, cofundador del movimiento comunal, define a la acción comunal, como “la principal organización social que tiene el país y naturalmente, por sus características, trata de ser cooptada y utilizada. Sin embargo, su potencial es enorme y el proceso de cambio en que se encuentra es muy alentador” (CGIAR, 2014, p. 6).

Es considerado por Jorge Enrique Bossa “el organismo que reúne a la comunidad en torno de las diferentes necesidades y problemas que se pueden presentar en convivencia y conciliación de problemas, desarrollo humano de las personas, formación en democracia, participación, educación, vivienda, medio ambiente, deporte y cultura” (Universidad Nacional de Colombia, 2007).

La problemática de los Organismos de Acción Comunal – OAC, se centra en las relaciones que estos establecen con los entes estatales y su organización interna, así como los esfuerzos desplegados desde su surgimiento, por generar condiciones de autonomía tanto formal como económica que les permita ser sostenibles.

De acuerdo con el Departamento Nacional de Planeación, el problema central de los organismos de acción comunal, es que afrontan dificultades en su organización y gestión en dos frentes: de fortalecimiento interno y la falta de coordinación de la oferta institucional a la que aquellos pueden acceder.

La problemática comunal se manifiesta en tres ejes temáticos: el primero, está relacionado con las dificultades que tienen las iniciativas comunales para ser canalizadas debidamente por el Estado; el segundo, tiene que ver con las debilidades de la organización comunal; y el tercero, se relaciona con la sostenibilidad económica de las organizaciones comunales.

## **IV. Marco normativo y de políticas**

### *IV.1 Política Nacional*

En el Conpes 3661 (2010), se contempla como objetivo central de la política, “Fortalecer a las organizaciones de acción comunal a través de una estrategia que facilite las herramientas para la correcta gestión, funcionamiento interno y sostenibilidad financiera de dichos organismos. Así, se construye esta política pública para los organismos de acción comunal con el fin de contribuir al desarrollo, formación y generación de capacidades para mejorar su gestión, organización e interlocución con el Estado.

Y como objetivos de largo plazo busca, “Promover el desarrollo de las comunidades y sus territorios, las organizaciones comunales manifiestan de manera funcional, legal y política unas necesidades que demandan acciones

concretas de fortalecimiento institucional que a su vez les permita mejorar su administración, su funcionamiento, su democracia interna, su interlocución con diversos actores, su autonomía, su independencia, su capacidad de gestión y su proyección social”.

Los objetivos a largo plazo deben potenciar las capacidades de gestión que deben tener estos organismos dentro de su comunidad y en su interrelación con el aparato estatal. De acuerdo con esto, se trata de un empoderamiento de la sociedad civil en la construcción del tejido social que contribuya el mejoramiento de las capacidades de desarrollo y de gestión sin sacrificar la independencia y autonomía de los OAC.

Estos lineamientos hacen parte de un sistema de articulación entre el Estado y los OAC cuyo éxito depende tanto del accionar de las organizaciones, como de una articulación efectiva de la oferta institucional. La corresponsabilidad de las organizaciones en este proceso es fundamental para el buen desarrollo y seguimiento de los compromisos adquiridos por las partes.

#### *IV.2 Antioquia*

En el contexto departamental, se adoptó la Ordenanza 023 de 2011, por medio de la cual se adopta la política pública para la acción comunal en el Departamento de Antioquia, en la que se define como objetivo general, “Fortalecer a los organismos de Acción Comunal para contribuir al desarrollo, generación y formación de capacidades para mejorar su gestión, organización e interlocución con el Estado, a través una estrategia que facilite las herramientas para una correcta gestión, funcionamiento interno y sostenibilidad financiera de dichos organismos”.

Como objetivos específicos plantea:

- “Fortalecer la gestión, participación e identidad de la organización, mediante procesos de acompañamiento, que promuevan el desarrollo, proyección y responsabilidad social de la Acción Comunal
- Desarrollar procesos de emprendimiento y de contratación con organismos comunales, para el alcance de mayores niveles de autonomía y competitividad, frente a organizaciones del sector estatal y privado.
- Implementar y consolidar procesos de formación en acción comunal que cualifiquen las competencias de sus miembros y garanticen una efectiva incidencia en el desarrollo de la organización, de las comunidades y de los diferentes contextos.
- Fortalecer el relacionamiento de los organismos comunales del departamento de Antioquia con entidades nacionales e internacionales, para el alcance de un mayor reconocimiento, autonomía y empoderamiento de la organización comunitaria

- Fortalecer la estructura y funcionamiento de los organismos comunales, mediante la identificación de la oferta institucional y la articulación de acciones y procesos con el estado, lo que debe incidir en el mejoramiento de los niveles de gestión y el desarrollo de las comunidades”.

### *IV.3 Rionegro*

Estas políticas de orden nacional y departamental, que siguen aún vigentes enmarcan la gestión de una política pública municipal para el fortalecimiento comunal, que quedó contemplada en el Acuerdo 032 de 2015, estableciendo un marco de acción amplio y flexible contenido en los siguientes objetivos y líneas de acción:

- El objetivo general de la Política pública es “Fortalecer los organismos comunales del municipio, con el fin de aportar en el desarrollo, formación y potencialización de sus capacidades para mejorar los procesos de inclusión, incidencia, participación, interlocución, gestión, con entidades gubernamentales y no gubernamentales, en la búsqueda del desarrollo integral de las comunidades.
- Objetivos Específicos:
  - Fortalecer y potencializar las capacidades y competencias de las JAC para participar e incidir en las políticas públicas del municipio.
  - Fortalecer la gestión interna de las organizaciones comunales.
  - Visibilizar el aporte del trabajo de los organismos comunales para la generación del sentido de pertenencia, identidad y construcción de paz en nuestro territorio.
  - Fortalecer la capacidad de gestión de los organismos comunales para el desarrollo de iniciativas empresariales y productivas.
  - Implementar procesos de inspección, control y vigilancia a los Organismos de Acción Comunal.

## **V. Desarrollo del proyecto**

### *V.1 Objetivos del proyecto*

Enmarcados en los lineamientos de política pública que inspiran la gestión participativa del desarrollo local en el municipio de Rionegro, se contemplan acciones claramente definidas en el Plan de Desarrollo Municipal 2016 – 2019, “Rionegro Tarea De Todos” y que dieron lugar de manera muy específica a su desarrollo, apoyados en las capacidades técnicas, institucionales, académicas y de gestión de la Universidad de Antioquia, que asumen como compromiso el proyecto de fortalecimiento organizacional de los organismos comunales del municipio, en los siguientes alcances generales y específicos:



### *V.1.1 Objetivo general*

Fortalecer las capacidades organizativas, financieras y contractuales de las 82 Juntas de Acción Comunal del Municipio de Rionegro, que facilite la organización interna y tenga impacto en la gestión del desarrollo local de sus territorios.

### *V.1.2 Objetivos específicos*

- Realizar diagnóstico de los mínimos organizativos de conformidad con la Ley 743 de 2002, Decreto reglamentario 2350 de 2003 y Decreto 2649 de 1993 sobre normas contables generalmente aceptadas aplicadas al libro de inventarios, libro de tesorería, caja menor, y conciliación de la cuenta Bancaria.
- Desarrollar y fortalecer capacidades en el campo organizacional, administrativo y financiero de las 82 JAC.
- Desarrollo de capacidades para formular y concertar proyectos de inversión comunal ante organismos Municipales, Departamentales, Nacionales, entes privados y de cooperación nacional e internacional, entregando la certificación correspondiente a cada participante.
- Realizar el Ranking de capacidades de las 82 JAC, consistente en llevar a todas las juntas de Acción Comunal un nivel alto.

## *V.2 Metodología de trabajo*

### *V.2.1 Componentes organizacionales*

Provisionalmente se adopta el siguiente modelo de cuatro (4) componentes

- **Jurídico: Jornadas de Asistencia técnica jurídica (Formalización, Gobernanza)**
  - Cumplimiento actual de cada una de las obligaciones de la normativa JAC comunales; llevar contabilidad; llevar libros de acta de la junta directiva y de las asambleas generales; cumplir obligaciones fiscales, laborales y de contratación; contar con un plan de acción; otras aplicables.
- **Organizacional: Jornadas de Asistencia técnica organizacional (Planeación estratégica y gestión participativa)**
  - Estrategias implementadas para el funcionamiento de la JAC, misión, planeación, estructura de operación, objetivos, cumplimiento de metas, manuales de operación, participación, consultas, control social, conciliaciones.
- **Técnico: Jornadas de Asistencia en la formulación y gestión de proyectos (Enfoque de Marco Lógico, Gestión de proyectos, Emprendimientos)**
  - Capacidades administrativa y operativa y conocimiento de la JAC comunal, desarrollar proyectos, elaboración de un proyecto de

inversión, fuentes de financiación, cálculo y análisis de costos, matemáticas financieras, entorno económico.

- **Administrativo y Financiero: Jornadas de Asistencia en Gestión contable, administrativa y financiera (Modelos de gestión por procesos: cadena de valor, innovación social)**
  - Estados financieros, extractos bancarios y estrategias de sostenibilidad financiera

#### *V.2.2 Modalidades de intervención (interacción):*

- Investigación, diseño y formulación: Información disponible, formatos diligenciados, nuevo formato a diligenciar, prediagnóstico, diseño de Ranking, aplicación del ranking, formulación de planes de mejoramiento, plan de acompañamiento,
- Formación y capacitación: Ejecución del plan de formación
- Asistencia técnica: Ejecución del Plan de Mejoramiento y de acompañamiento
- Difusión y comunicaciones: Ranking publicado, certificaciones, publicaciones

#### *V.2.3 Etapas del proceso:*

- Contextualización: Normativa, políticas, dinámicas territoriales, dinámicas organizacionales
- Aprestamiento: Sensibilización, plan de trabajo, prediagnóstico, diseño instrumental
- Diagnóstico: Ficha técnica comunal, primer Ranking, plan de mejoramiento
- Ejecución: Capacitación, asistencia técnica
- Evaluación: Segundo Ranking, plan de mejora fase 2, certificación, memoria, fase 1

#### *V.2.4 Estrategia de participación*

- **Articulación de la participación al proceso de mejoramiento**

Asegurar la participación en el proceso de fortalecimiento es fundamental, debido a que:

  - Se trata de una forma organizativa, propia de grupos poblacionales localizados en el territorio que ejercen su autonomía, tienen sus propios intereses y por lo tanto requieren apoyos que no afecten esas condiciones.
  - Las soluciones provienen en gran medida de su voluntad organizativa y son los primeros beneficiados de la acción pública.

Debido a lo anterior, se propone establecer un relacionamiento de principio a fin del proceso, que asegure una interacción permanente y vaya viabilizando los cambios propuestos por la función pública de acompañamiento a las JAC y a las JVC, de modo que la función de inspección, control y vigilancia se

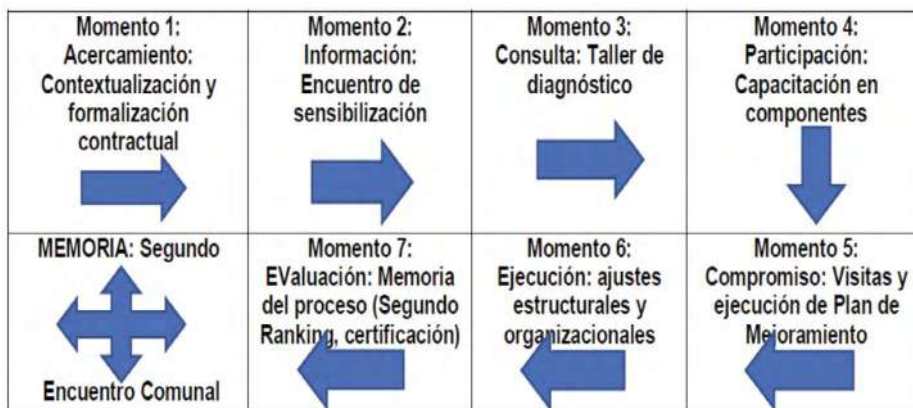
vuelva preventiva, minimizando costos y maximizando beneficios sociales y comunitarios.

- **Momentos de la participación**

Se establecerán siete momentos de participación, atendiendo a una estrategia que genere compromiso de cambio organizacional

### V.2.5 Estrategia (Modelo) de Gestión (Interacción)

Este proyecto se ha concebido conjuntamente entre la universidad y el municipio, con el fin de brindar oportunidades de mejoramiento organizacional al movimiento comunal y se ha planteado la necesidad de retroalimentar la experiencia académica de la universidad con la experiencia profesional del equipo directivo técnico de la Subsecretaría de Participación Ciudadana e incluso con otras dependencias y entidades de la administración municipal, para que en asocio con otras entidades del estado de orden departamental y nacional, refuercen y consoliden las fortalezas de las propias organizaciones de acción comunal, conjuntamente con ellas y atendiendo a sus prioridades y a sus estrategias.



Debido a lo anterior y a pesar del corto tiempo de ejecución (7 meses), desde un primer momento se deben establecer los niveles de relacionamiento claves para el éxito del proyecto, así:

- **Relaciones interinstitucionales**

La ejecución de este proyecto plantea la necesidad de realizar un trabajo conjunto entre la universidad, la administración municipal y el movimiento comunal, siendo necesario establecer el relacionamiento interno y mantener las puertas abiertas con las instancias departamental y nacional, si bien se deben incorporar los lineamientos y estrategias de este orden, que sean acordes con las orientaciones y los alcances de este proyecto, en el marco de la política municipal de fortalecimiento comunal.

- **Relaciones con organizaciones comunales**

Es indudable la dinámica organizacional de las Juntas de Acción Comunal y se perfila un gran potencial en estas y en las Juntas de Vivienda Comunitaria, fortaleciendo socialmente el movimiento comunal y las dinámicas de participación en las que se inscribe, de las que deriva capacidades e influencia y a las que imprime mucho dinamismo.

Desde esta perspectiva hay que precisar que si bien se define una estrategia de participación con los beneficiarios directos de este proyecto de fortalecimiento organizacional, esta debe acentuarse en la vinculación de organizaciones de base y de la propia comunidad de vecinos de las localidades, barrios y veredas, afianzando la legitimidad de las organizaciones de acción comunal y a la vez debe afianzar la coherencia interna y el dinamismo organizacional de las propias juntas en su composición interna y en sus roles complementarios, frente a los objetivos de bienestar de sus comunidades y a su relacionamiento con el movimiento comunal regional y nacional.

Para este fin se propone establecer un marco de gestión social, en el que dinamicen las relaciones entre las JAC y las JVC, y de estas con las organizaciones de segundo y tercer nivel y así mismo con el movimiento social en su conjunto, de manera ordenada y atendiendo a las prioridades de relacionamiento determinadas por la ejecución de este proyecto y por el objetivo estratégico de fortalecimiento organizacional.

Se propone pues, establecer el siguiente mapa de relaciones civiles:

- Juntas de Acción Comunal
- Juntas de Vivienda Comunitaria
- Asociación de juntas de Acción Comunal de Rionegro
- Organismos sociales de apoyo
- Federación antioqueña de acciones comunales
- Confederación nacional de acciones comunales
- Consejo Municipal de Participación
- Consejo Territorial de Planeación

- **Relaciones público-privadas y comunitarias**

Con el fin de integrar esta gestión para el fortalecimiento organizacional, es necesario configurar un espacio de relaciones en el que converjan los actores comprometidos en este proceso, construyendo un “Mapa de actores”, que defina sus intereses, compromisos y expectativas frente al fortalecimiento comunal, que se articule al Consejo Municipal de Participación que viene impulsando la administración municipal en el marco de la Ley 1757 de 2015.

A la vez consideramos necesario ir configurando una estrategia de gestión que vincule al sector privado, en el marco de sus iniciativas de responsabilidad social y ambiental, para que se apoyen en el movimiento comunal y contribuyan a su fortalecimiento en la perspectiva de su sostenibilidad económica y social y ambiental.

### V.2.6 Indicadores del Plan de Mejoramiento Organizacional

- Formulación y gestión de proyectos (EML)
- Formulación participativa de iniciativas
- Gestión de seguimiento y evaluación de iniciativas
- Contratación de proyectos de inversión pública y privada
- Evaluación organizacional, planeación y direccionamiento estratégicos
- Planes de Acción e Informes de gestión
- Gestión administrativa (gestión humana, logística y manejo de inventarios)
- Gestión contable y financiera (Plan contable, estados financieros, presupuesto, plan de inversiones, gestión de recursos: autogestión, cofinanciación, prestación de servicios, cooperación)

### V.3 Avances y resultados del proceso

#### V.3.1 Entorno Territorial

- **Ubicación geográfica**

El municipio de Rionegro se encuentra ubicado en el Departamento de Antioquia - Colombia, en la subregión del Oriente en el Valle de San Nicolás. Su extensión territorial es de 196 Km<sup>2</sup>, con relaciones de vecindad con los siguientes municipios: por el norte con los municipios de Guarne y San Vicente Ferrer, por el sur con el municipio de La Ceja del Tambo, por el este con Marinilla y el Carmen de Viboral, y por el sur con los municipios de Retiro, Envigado y Medellín.

- **Desempeño municipal**

**Tabla 1. Desempeño municipal Rionegro, Antioquia**

Artículo 6 de la Ley 617 de 200		
Categoría municipal	1	Tiene una población total de 122.231 habitantes, cuyos ingresos corrientes anuales de libre destinación son superiores a 100.000 y hasta 400.000 SMLMV.
Índice de Desempeño Integral -IDI-		
IDI municipio	74,08	Satisfactorio
Ranking en el departamento	59	
Índice de Desempeño Fiscal -IDF-		
IDF municipio	90,82	Rionegro lidera el ranking de desempeño fiscal municipal. Este indicador permite conocer el manejo de la gestión fiscal de los alcaldes y gobernadores y se convierte en una herramienta para exigir mejores prácticas en el manejo de los recursos públicos.
Ranking en el departamento	1	
Índice de Gobierno Abierto -IGA-		
IGA municipio	86,88	Sobresaliente Refleja como las Alcaldías y Gobernaciones reportan, almacenan y hacen rendición de cuentas a los ciudadanos.
Ranking en el departamento	6	

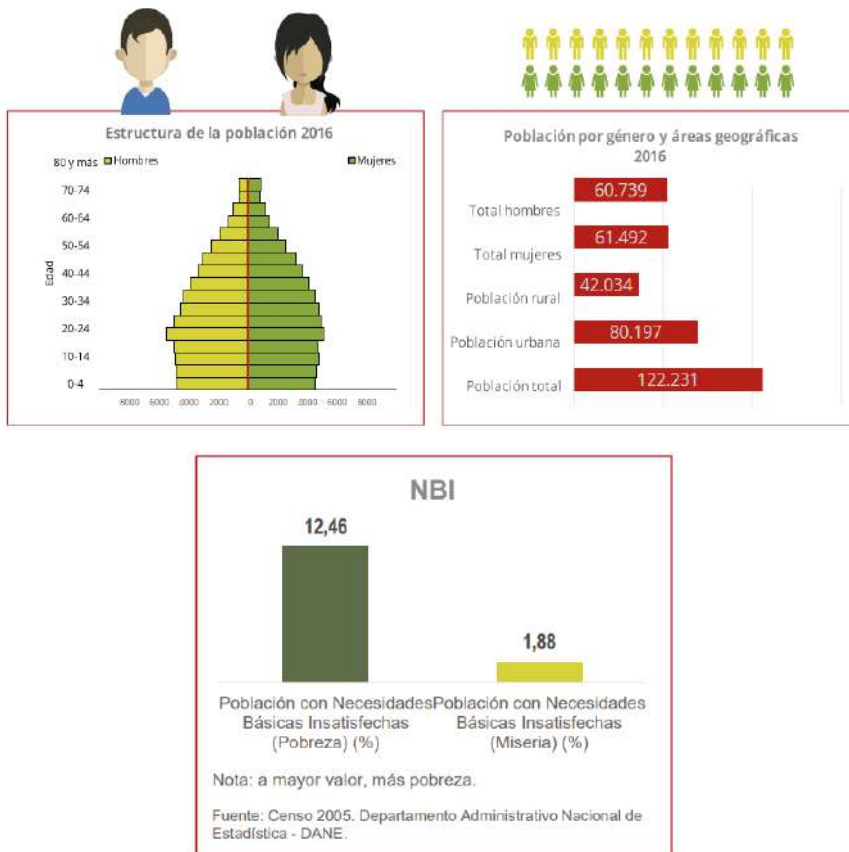
Fuente: Elaboración propia<sup>3</sup>.

3 Los datos son tomados del Departamento Administrativo de Planeación - Dirección Sistemas de Indicadores de la Gobernación de Antioquia y del DNP.

– **Población**

Como se puede observar en la **Figura 1**, los grupos quinquenales comprendidos entre 15-19, 20-24 y 25-29 años son los más predominantes en el Municipio, esto puede verse justificado porque su población ha venido aumentando, además de los habitantes regulares, por la existencia de una alta población flotante, principalmente por motivos laborales y educativas, proveniente de los municipios cercanos.

**Figura 1. Población, Rionegro, Antioquia**



**Fuente:** Departamento Administrativo de Planeación - Dirección Sistemas de Indicadores de la Gobernación de Antioquia. Consulta 16/08/2017

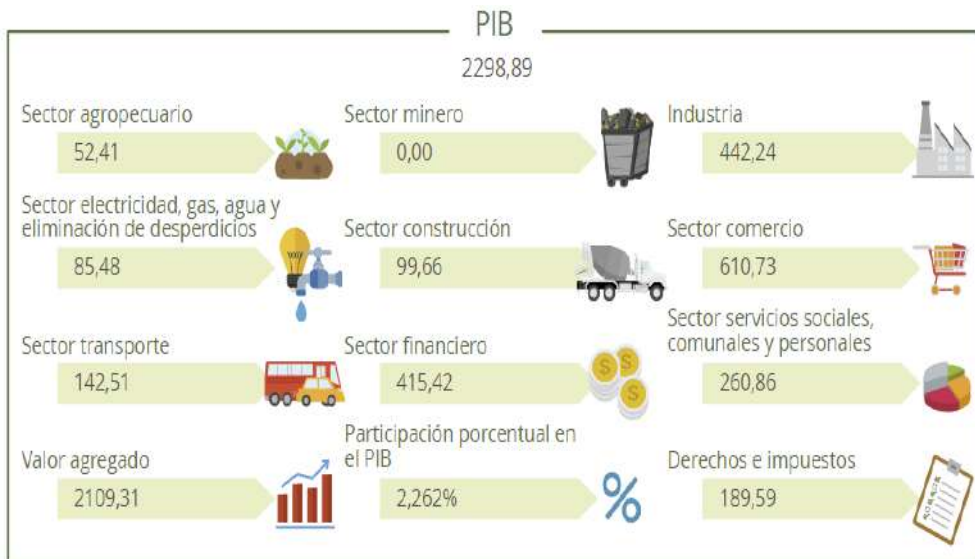
Las mujeres pertenecientes al grupo quinquenal: 20-24 comprenden un total de 5.487, representando el 9,07% del total. Por su parte los hombres de este mismo grupo quinquenal, que es el más destacado del municipio, son un total de 5.875 y representan 9.83% del total de hombres.

Se estima que 2.298 personas del Municipio de Rionegro viven en la miseria y 15.230 en condiciones de pobreza según el Índice de Necesidades Básicas Insatisfechas. El cual permite medir algunas dimensiones de la pobreza estructural, pues incrementos temporales del ingreso no permitirán que los individuos salgan de esta condición.

– **Producto Interno Bruto**

Rionegro es considerado como la capital del Oriente Antioqueño por ser el centro industrial y comercial de esta región. Como lo muestra la **Figura 2**, el Municipio cuenta con una variada actividad económica, representada principalmente por el comercio, la industria y el sector financiero. Ha presentado una alta tendencia hacia la actividad de los servicios y presenta un importante potencial turístico que jalona el sector hotelero y el transporte.

**Figura 2.** *Producto Interno Bruto a precios corrientes del municipio (Miles de millones de pesos) para el año 2014*

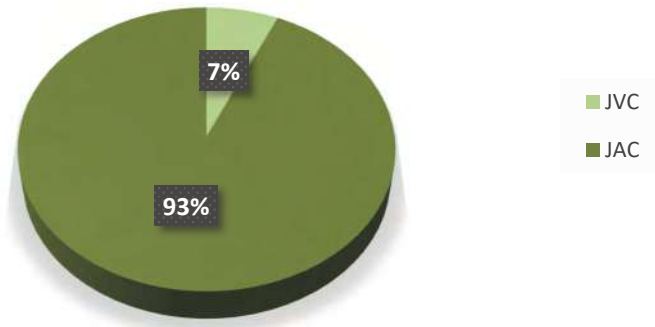


**Fuente:** Departamento Administrativo de Planeación - Dirección Sistemas de Indicadores de la Gobernación de Antioquia. Consulta 16/08/2017.

– **Distribución Territorial de los Organismos de Acción Comunal**

El municipio de Rionegro cuenta con un total de 89 Organismos de Acción Comunal conformados por 6 Juntas de Vivienda Comunitaria que representan el 7% y 83 Juntas de Acción Comunal representando el 93% restante, como se puede observar en el **Gráfico 1**.

**Grafico 1.** Distribución organismos de acción comunal del municipio de Rionegro



*Fuente:* Elaboración propia.

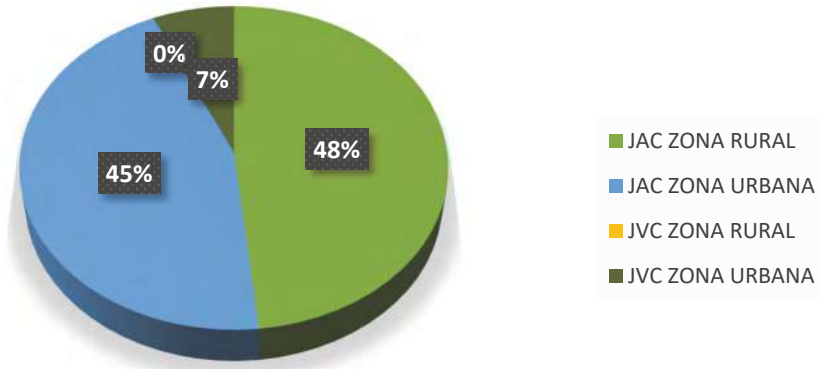
En la actualidad, Colombia cuenta con un poco más de 45.000 JAC, de las cuales el 70% están ubicadas en las zonas rurales, el sector urbano, por su parte contempla el 30% restante; aproximadamente tienen cuatro millones de afiliados, lo que las posiciona como la principal y más importante forma de Organización Comunitaria que se da en el país.

La distribución territorial de estos OAC en el Municipio de Rionegro se diferencia de la media nacional, puesto que no existe una marcada diferencia entre las zonas urbanas y rurales, las comunas cuentan con 46 juntas y los corregimientos con un total de 43, como se observa en el **Grafico 2**.

En el caso de las JVC las Comunas Centro y Oriental son los territorios con mayor concentración de estos organismos comunales, seguidos por la comuna Occidental. Los corregimientos no cuentan con este tipo de organizaciones, lo cual no es inusual en Colombia, pues el 74% de la población colombiana habita en zonas urbanas y las JVC al ser organizaciones cívicas sin ánimo de lucro, integradas principalmente por familias que se reúnen con el propósito de adelantar programas de mejoramiento o de autoconstrucción de viviendas, se esperaría que busquen los cascos urbanos o cabeceras municipales para adelantar proyectos de vivienda. Justificado por las marcadas disparidades que se presentan entre las zonas rurales y urbanas, tales como acceso a agua potable, acueducto y alcantarillado, vías de acceso a los territorios, cercanía a los servicios de educación y salud, medios de transporte público, entre otros.

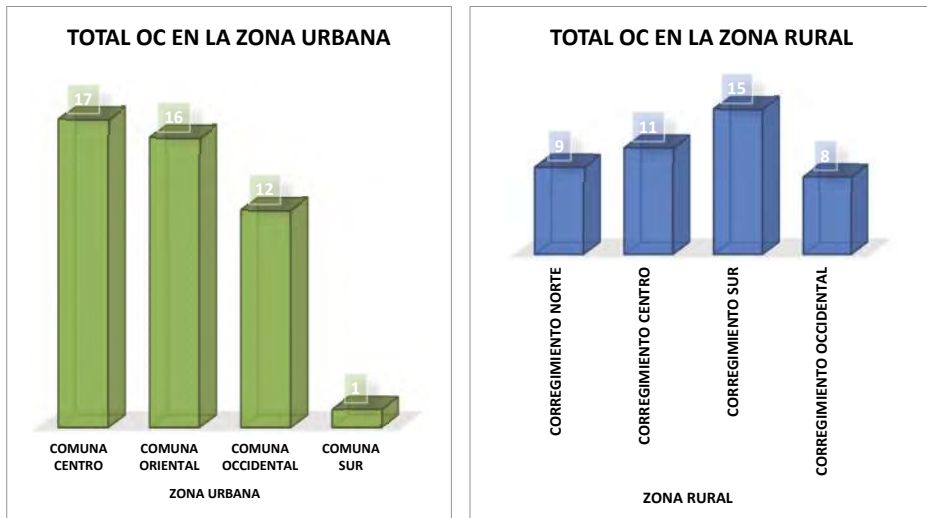


**Grafico 2. Distribución territorial de JAC y JVC en el Municipio de Rionegro**



*Fuente: Elaboración propia.*

**Grafico 3. Organismos comunales por zonas en el Municipio de Rionegro.**



*Fuente: Elaboración propia.*

Las JAC también son predominantes en las Zonas Urbanas, las Comunas Centro y Oriental presentan igual número de agremiaciones (14), las restantes corresponden a JVC; por su parte el Corregimiento Sur cuenta con un total de 15 JAC superando a estas dos comunas.

Estos resultados no son paradójicos, pues como se explicó anteriormente, en Colombia los organismos de Acción Comunal se encuentran situados principalmente en las Zonas Rurales, Min Interior (2017) afirma que se han desempeñado fundamentalmente en la construcción de las obras de

infraestructura requeridas por las comunidades, tales como puentes, caminos, puestos de salud y de policía, acueductos, alcantarillados, programas de vivienda por auto construcción y de empresas rentables comunales, entre otros, hasta llegar a construir cerca del 30% de la infraestructura pública y urbana y su aporte a la construcción de capital social es invaluable en todo el territorio nacional.

– **Diagnóstico Comunal de los cuatro componentes**

Las cuatro comunas con las que cuenta el Municipio de Rionegro han mostrado un fuerte compromiso al proyecto de fortalecimiento organizacional, pues a los dos eventos que se han programado, con el fin de hacer un acercamiento y un buen diagnóstico con la mirada de los implicados, han tenido una buena asistencia permitiendo mostrar varios aspectos desde las cuatro dimensiones a diagnosticar.

Mediante la realización de las matrices DOFA, las juntas mostraron su situación organizacional. Para el caso Normativo y de Políticas dejaron claro que su mayor Debilidad está en la falta de apropiación de la leyes y decretos que los rigen, en el diligenciamiento del libro de afiliados con los campos que se deben llevar y los procesos de depuración. El desconocimiento de los Estatutos, de los Mínimos organizativos y de las funciones que deben ejercer los directivos y afiliados. En menor proporción el debido proceso para la aprobación de Actas de Asambleas y su respectiva elaboración.

En general, la matriz Organizativa y Administrativa realizada por los comunales evidencia que no hay funciones definidas por escrito, no tienen un plan de desarrollo o plan estratégico de las acciones a realizar, ni a corto y mucho menos a mediano o largo plazo. Es decir, realizan actividades por aprovechar oportunidades que en su momento se presenten. Muy pocas tienen claro su direccionamiento estratégico (Misión, Visión y Objetivo de la organización). En materia de empalmes, la queja en las comunas del Municipio de Rionegro es la misma: existe una marcada tendencia a no entregar informes de gestión y mucho menos a rendir cuentas a los directivos que empiezan su proceso. Y, en ocasiones, hay incapacidad para llegar a acuerdos en las asambleas.

En este componente es pertinente destacar la presencia de jóvenes en las actividades que realizan las juntas, aspecto que señalaron como fortaleza en esta matriz, mostrando que en su gran mayoría los OAC de las comunas no son resistentes al cambio y han logrado de manera efectiva vincular a jóvenes lo que ha incidido en la participación de otros miembros de la comunidad. Quienes tienen un rol importante en la sociedad, no solo por sus nuevas ideas y buen manejo de recursos tecnológicos; también en la incidencia de la participación de la comunidad en las actividades de los OAC.

En lo que respecta al presupuesto y la dimensión Contable y financiera en general las JAC y JVC no cuentan con un presupuesto anual y un número significativo de juntas no llevan libro de inventarios. Para recaudar fondos realizan una serie de actividades entre los miembros de la Junta y la comunidad, pero la participación de la colectividad es muy baja, lo que desincentiva a continuar con este tipo de actividades. Existen casos excepcionales que se encuentran con saldos a favor en sus libros. Los soportes financieros de egresos, ingresos, de propiedad y extractos bancarios no son registrados y en casos extremos ni se exigen para hacer asientos en el libro de tesorería. Evidenciando un mal manejo de gestión del dinero de la comunidad.

La dimensión Técnica y de Planificación mostró que muy pocos OAC usan metodologías apropiadas para formular proyectos, y al momento de gestionarlos y ejecutarlos el número de OAC reduce aún más, lo que claramente afecta su funcionamiento. La gran mayoría no ha presentado proyectos a organizaciones con o sin ánimo de lucro, ni al Estado, pues afirman no saber llevar al papel los problemas de la comunidad, dejando de lado muchas posibilidades para contratar y mejorar la calidad de vida de su comunidad. Las comisiones de trabajo se encuentran en su gran mayoría inactivas, sin cronogramas de trabajo, que muestren actividades que propendan al desarrollo y difusión de una cultura y pedagogía ciudadana en los niños y niñas, a fin de auspiciar una mayor participación comunitaria en el progreso y fortalecimiento de la sociedad civil. Por otro lado, no existe ninguna comisión empresarial en el Municipio.

#### – Diagnóstico Corregimental

El Municipio de Rionegro está constituido por cuatro corregimientos, de los cuales en su gran mayoría han asistido a los dos encuentros comunales propuestos por la Universidad de Antioquia y la Subsecretaría de Participación Ciudadana. Mediante la realización de cuatro (4) matrices DOFA por OAC y un árbol de problemas y objetivos por los cuatro corregimientos, se logró avanzar en un diagnóstico más descriptivo de cada junta, elaborado por ellos mismos.

Dentro del componente Normativo y de Políticas, las juntas reportaron la falta de conocimiento de las normas: como los estatutos por parte de los dignatarios y por tanto no cumplir con la normatividad que los rige, como debilidades en este componente afirmaron no saber cómo dar a conocer a los dignatarios nuevos la normatividad y los estatutos, problemática que posiblemente se deriva del conocimiento superficial de los mismos, y aseguran que la normatividad es asfixiante y no permite el desarrollo de la organización. A su vez las veredas del Municipio reconocen la importancia de contar con la normatividad otorgada por la administración de manera física, impresa y/o digital y tener sus propios expedientes en la JAC, pero como en su gran mayoría no lo poseen, reconocen que representa una fuerte debilidad en este campo.

A su vez la gran mayoría de los OAC son conscientes de que les pueden aplicar sanciones por no respetar la ley, ya que el desconocimiento no invalida su incumplimiento.

Frente a este componente los estatutos actualizados son la gran fortaleza, pero a su vez son conscientes que pese a que estén actualizados, el poco conocimiento de los mismos los convierte en una fuerte debilidad. También cabe resaltar que a los comunales les preocupa hacer asambleas y no tener un buen informe de gestión.

La dimensión Organizativa y Administrativa es la que posiblemente preocupa más a las juntas por las diversas problemáticas y el grado de importancia que estas tienen en una organización cualquiera. Los comunales reportaron no tener plan estratégico, la falta de conocimiento y apropiación de los roles de los dignatarios, no saber cómo administrar una junta, la falta de misión, visión y valores que rijan a las JAC y no contar con alianzas con veredas cercanas, estas problemáticas son reiterativas en las matrices de este componente.

Estas actividades autodiagnósticas también sirvieron para sensibilizar a los comunales, pues dentro de las oportunidades fueron conscientes de la posibilidad de obtener recursos gubernamentales y privados por la naturaleza de las JAC, poder contratar e interactuar con diversas entidades de distintas categorías.

Fue muy interesante la fortaleza que algunas juntas mostraron, aseguran contar con comisiones de trabajo organizadas, trabajan con niños y han creado mini juntas, lo que muestra que dentro de esta dimensión las veredas son más ordenadas y con mayor perspectiva acerca del trabajo comunal que los barrios.

En lo financiero y contable, los directivos de las JAC manifestaron ser conscientes de los beneficios de realizar actividades que les generen ingresos, como contratos y proyectos municipales, departamentales y nacionales. Un elemento que ha generado bastante expectativa en esta dimensión es el dinero disponible para iniciativas comunitarias, lo que alienta a los comunales en su trabajo de mejorar la calidad de vida de sus veredas.

Dentro de las debilidades, las JAC no cuentan con presupuesto anual y todas manifiestan no tener dinero para operar, además de afirmar que algunos miembros no poseen los suficientes recursos económicos para aportar. Algunas han tenido un mal empalme de las juntas directivas anteriores, a tal punto de heredar deudas de administraciones pasadas. Plantean como solución u oportunidad recibir de la administración una cuantía anual para gastos de la JAC, una visión de Estado paternalista, que claramente pondría en riesgo la autonomía de la organización.

Dentro de este componente se pueden destacar varias juntas, que aseguran manejar documentos contables, tales como: comprobantes de egresos, recibos de caja, facturas, entre otros y que el dinero se maneja en cuentas bancarias,

además de presentar informes financieros y hasta en algunos casos tener ahorros.

El último componente es el técnico y de planificación, en general las JAC no planean las actividades previas de los comités de trabajo y han destacado esta problemática como la causa a la falta de credibilidad hacia la junta por parte de la comunidad. También hacen falta manuales de procedimientos dentro de los comités de trabajo y les preocupa no saber formular proyectos.

Algunas situaciones que se salen de lo común en los corregimientos es que aseguran tener un mal ambiente generado por algunos socios cuando se presentan los proyectos, lo que impide que estos se lleven a cabo. Identifican como amenaza el cambio en la normatividad y falta de continuidad de los procesos y proyectos por cambio de administración municipal.

Algunas juntas identificaron un factor que es fundamental para la labor comunitaria y es saber identificar las diferentes necesidades de la vereda, pero les preocupa la falta de tiempo para organizar las diferentes actividades que puedan subsanar estas problemáticas.

El fortalecimiento en este componente se debe hacer mediante módulos, talleres y conferencias, pues es la metodología adecuada en que las JAC puedan aprender haciendo y se empoderen de todas sus capacidades y las aprovechen al máximo.

### *V.3.2 El Encuentro Comunal*

Los resultados del encuentro se presentan en el **Anexo 1: Memorias del Encuentro Comunal**, y se recogen en los resultados del DOFA organizacional y en el Marco Lógico de problemas y objetivos a escala de corregimiento y de comuna que se presentarán posteriormente. Esta lectura participativa posibilitó un mayor conocimiento de los éxitos y aciertos de las juntas, características indispensables para un diagnóstico organizacional.

Este evento fue el inicio del proyecto en el trabajo directo con la comunidad y de la etapa pre diagnóstica que se realizó. Según los resultados que arrojó este encuentro, el éxito de la gestión estructural de los OAC se ha logrado gracias a la intermediación de todos los actores que tiene que ver con el desarrollo, como es el caso de la comunidad, la administración municipal o entes públicos y el sector privado.

Como se puede observar en la **Tabla 2**, los OAC del Municipio de Rionegro se encuentran con cinco tipos de logros y factores de éxito que han ayudado a las JAC y JVC a realizar su trabajo de la mejor manera y así aportar al bienestar de sus comunidades; que como es de esperarse están muy ligadas a las comisiones de trabajo tradicionales en el Municipio. Avalando la idea clave que son precisamente los comités de trabajo los que edifican la labor comunal,

resaltando además que la mayoría de ellas cuentan con buena antigüedad en su trabajo con la comunidad de sus barrios y veredas.

**Tabla 2. Resumen de resultados de la gestión comunal y corregimental de las JAC y JVC**

Resumen de resultados de la gestión de los Organismos de Acción Comunal	
Principales Logros	Factores de Éxito
<p><b>Ambientales</b>                      Mejoramiento del medio ambiente: siembra de árboles y reciclaje.                      Agua potable y compra de terrenos de reservas hídricas.                      Saneamiento básico, como pozos sépticos y alcantarillados.</p>	<p><b>Ambientales</b>                      Mitigar los grados de contaminación para tener un mejor planeta.</p>
<p><b>Deportivos</b>                      Construcción y mantenimiento de placas polideportivas en base a las cubiertas e iluminación.                      A través del fútbol se logró la integración y protección de los jóvenes.                      Adquisición de lotes para canchas de fútbol.</p>	<p><b>Deportivos</b>                      Una buena gestión y apoyo de la administración.                      Esparcimiento sano</p>
<p><b>Mejoras públicas</b>                      Infraestructura                      Espacios recreativos para niños y comunidad en general.                      Mejoramiento de vías: Ampliación, pavimentación y mantenimiento.                      Alumbrado público: Iluminación de vías principales.                      Acueductos veredales.                      Mantenimiento y elaboración de puentes de intercomunicación de las veredas.</p>	<p><b>Mejoras públicas</b>                      Formando comisiones de trabajo para sacar proyectos adelante.                      Fortalecimiento, convites y apoyo de la comunidad en general.                      El mejor aspecto de los barrios.</p>
<p><b>Gestión y Sostenibilidad</b>                      Han logrado sostenerse en cambios periódicos.                      Los presidentes lograron que un alcalde los convirtiera en comuna.                      Apropio con éxito de la posibilidad de ejecutar viviendas en autoconstrucción.</p>	<p><b>Gestión y Sostenibilidad</b>                      Gestión permanente                      Dividir los barrios para que cada uno cuente con una JAC.                      Una buena gestión y apoyo de la administración Municipal.                      Esparcimiento sano.                      Liderazgo de las juntas en su debido tiempo.                      Articular.                      La capacidad de autogestión de los líderes de las JAC, que han venido siendo partícipes de las mismas durante varios períodos.</p>
<p><b>Sentido de pertenencia: (Identidad)</b>                      Arraigo de los nativos dignatarios de la junta.                      Integración de la comunidad.                      Unión de los presidentes entorno a un objetivo común.</p>	<p><b>Sentido de pertenencia: (Identidad)</b>                      Unión de la comuna para llevar a cabo las iniciativas.                      Compromiso de la comunidad.                      Obtener equipos de trabajo para el servicio de la comunidad.                      Trabajo de la comunidad y voluntad política.                      Arraigo familiar, sentido de pertenencia y persistencia de los nativos.</p>

Fuente: *Elaboración propia.*

### *V.3.3 Plataforma y Herramientas: de caracterización, de verificación de MOL y de valoración: Ranking*

#### **– Diseño conceptual e instrumental y procedimiento operacional**

Se elaboraron tres herramientas para la sistematización y valoración de la información de Organismos de Acción Comunal (OAC).

En la etapa pre diagnóstica y diagnóstica se realizaron las primeras dos herramientas en el programa informático desarrollado por Microsoft, Excel. La primera herramienta fue utilizada para valorar el avance y la información contenida en los expedientes comunales, con el fin de obtener una ficha técnica diagnóstica de caracterización por cada Organismo de Acción Comunal del Municipio de Rionegro, la cual arroja información detallada en 48 campos, que permiten ver la información de la “Base de Datos Comunal” discriminada por comuna/corregimiento y por OAC, ya sea Junta de Acción Comunal (JAC) o Junta de Vivienda Comunitaria (JVC). Esta herramienta está diseñada para arrojar en cada campo una alerta, que permite visualizar de mejor manera la papelería faltante por OAC y de este modo tener un panorama claro, detallado y sistematizado de la situación de cada junta frente a los Mínimos Organizativos Legales (MOL), y los mínimos técnicos, que más adelante serán utilizados respectivamente como variables e indicadores del Ranking, última herramienta creada.

Para la elaboración de esta herramienta de caracterización, se insertaron dos listas, la primera lista desplegable contiene las cuatro comunas y los cuatro corregimientos con las que cuenta el Municipio; la segunda lista desplegable dinámica, muestra únicamente las Juntas de Vivienda Comunitarias y/o Juntas de Acción Comunal correspondientes a la comuna o corregimiento seleccionado, es decir, primero se elige la comuna o corregimiento y luego la JAC o JVC que se desea analizar. Para mostrar los datos en cada ficha técnica se utiliza una combinación de las funciones BUSCARV (...) y SI (...) en el programa informático.

La segunda herramienta se creó a través de casillas de verificación, donde se añadieron 27 casillas, las primeras ocho corresponden a las cuatro comunas y los cuatro corregimientos del Municipio; y las 19 restantes a los MOL seleccionados; los cuales fueron desarrollados principalmente con base en la Ley 743 de 2002, por la cual se desarrolla el artículo 38 de la Constitución Política de Colombia en lo referente a los Organismos de Acción Comunal, en el Decreto 2350 de 2003 que señala requisitos para la constitución de organismos comunales, afiliados, constitución de varias juntas de acción comunal en un territorio, entre otros elementos, y en el Decreto 3930 de 2004 que establece un nuevo término de seis meses para que los OAC de primer, segundo, tercer y cuarto grado, previamente constituidos a la expedición del Decreto

anteriormente expuesto, adecúen sus estatutos conforme a lo dispuesto en la Ley que los rige y su Decreto reglamentario.

Los 19 MOL son los siguientes

- RUT JAC o JVC
- RUT presidente JAC o JVC
- Libro de tesorería
- Libro de inventarios
- Presupuesto
- Personería jurídica
- Auto de reconocimiento
- Estatutos
- Comisión de convivencia y conciliación
- Asambleas
- Libro de actas
- Libro de afiliados
- Reglamento interno
- Comisiones de trabajo
- Proyectos comunales
- Comisiones empresariales
- Plan estratégico de desarrollo
- Celebración de contratos
- Capacitación

Y las cuatro categorías son:

- Financiera y Contable
- Normativa y de Políticas
- Técnica y de Planificación
- Organizativa y Administrativa

Al usar la combinación de las funciones BUSCARV (...) y SI (...) se extraen todos los datos de los Mínimos Organizativos Legales, que se seleccionaron a través de las casillas de verificación, los cuales se encontraban en la Base de Datos Comunal; junto con las funciones Y (...) y BUSCARV (...) nuevamente, se obtienen todos los nombres de las JAC y/o JVC que cumplen con los MOL seleccionados. Esta herramienta nos permite observar de manera conjunta qué Organismos de Acción Comunal cumplen con los Mínimos Organizativos Legales que se quieren evaluar, haciendo una valoración de qué mínimo comúnmente falta más y en qué se debe apoyar a las juntas en su proceso de fortalecimiento. A largo plazo esta herramienta permitirá facilitar las tareas de inspección, vigilancia y control al tener sistematizados los OAC y los MOL, lo que permitirá identificar cuándo ejercer llamadas de atención, sanciones y suspensiones; según la gravedad del incumplimiento.



La última herramienta se elabora durante la etapa diagnóstica y la de fortalecimiento denominada como “Ranking”, el cual permite a través de los cuatro (4) componentes, las diecinueve (19) Variables correspondientes a los MOL y los noventa y cuatro (94) indicadores técnicos, categorizar los Organismos de Acción Comunal que existen en el Municipio dentro de una escala valorativa de 75 puntos, definiendo su estado en cuatro categorías, tal como se especifica en la siguiente tabla:

*Tabla 3. Clasificación de los Organismos de Acción Comunal*

Clasificación de los Organismos de Acción Comunal	
Frágiles	De 0 a 17 puntos
En Desarrollo	De 18 a 36 puntos
En Consolidación	De 37 a 55 puntos
Maduras	De 56 a 75 puntos

*Fuente: Elaboración propia.*

Se usó la función BUSCARV (...) para crear una clasificación automática acorde se vaya modificando la información en la Base de Datos Comunal y con operaciones algebraicas se define el puntaje de clasificación, tal como se puede observar en la **Tabla 3**. Teniendo en cuenta las variables e indicadores correspondientes a cada componente.

Haciendo uso de la función condicional Y (...), se generan las salidas del Ranking, clasificando cada OAC en la respectiva categoría según su puntaje total, que está basado en la información obtenida durante las etapas pre diagnóstica, diagnóstica y de fortalecimiento del Proyecto, con actividades de revisión de expedientes, talleres de autoevaluación, encuentros comunales y talleres de fortalecimiento.

Los resultados de la evaluación de las capacidades en los cuatro componentes de los OAC permiten formular estrategias de capacitación a nivel integral y de ser necesario y específico, buscando fortalecer las capacidades básicas y minimizar riesgos en el desarrollo y prestación de servicios, en la ejecución de obras públicas a cargo de la administración central o descentralizada y la celebración de contratos con personas jurídicas públicas o privadas de nivel nacional e internacional.

Para mayor detalle, a continuación, se describen las cuatro categorías:

- **Frágiles:** se aplica a los OAC que independientemente de la fecha de su creación, muestran bajos niveles de valoración en los indicadores y por consiguiente en las variables y en los componentes. En estas organizaciones hay poca participación y presencia de los afiliados en la toma de decisiones, quienes no desempeñan su cargo por desconocimiento o falta de interés. No hay apropiación de estatutos

ni del reglamento interno, hay mal diligenciamiento en los 4 libros reglamentarios. Hay debilidades en las comisiones de trabajo y en la realización de iniciativas o proyectos comunales. No hay capacidad de gerencia y casi nula administración. Puede existir un fuerte caudillaje de uno o más directivos, actuando en nombre de la asociación sin registrar ni reportar las acciones, pues no poseen soportes financieros, sin mostrar balances y sin tener en cuenta las perspectivas de la organización, las acciones democráticas y la importancia de mejorar los niveles de participación de los afiliados.

- **En desarrollo:** aquí se encuentran las juntas que obtienen una calificación regular. Se caracterizan por contar con un buen grupo de líderes que conocen la dinámica y funcionamiento de la organización, se esfuerzan por mantener activos los comités de trabajo, presentar iniciativas y proyectos comunitarios. La gerencia y administración están presentes, pues, conducen la organización, muestran los balances y resultados de su gestión, los libros son diligenciados bajo las consideraciones expuestas por la Ley. Sin embargo, operan con limitaciones, por lo tanto, su gestión debe mejorarse para fortalecerse, crecer y ser sostenibles.
- **En Consolidación:** son organizaciones que muestran una buena valoración como junta representativa de su comuna o corregimiento. Cuentan con socios activos, comprometidos e informados, que conocen y apoyan la gestión de su organismo comunal. Están enfocados en la implementación y puesta en marcha de comisiones empresariales o ejecución de contratos, que ayudan a la gestión y ejecución de proyectos comunales. Cuentan con una buena gerencia y capacidad administrativa instalada, que muestra los balances de gestión con resultados positivos. Hacen seguimiento al plan de estratégico de desarrollo y a su respectivo presupuesto. Cada dignatario conoce y cumple sus funciones, a través de organigramas, manuales de funciones y sistemas de gestión.
- **Maduras:** esta valoración está definida para las organizaciones comunales que se destacan por la presencia de liderazgos fuertes en su territorio. Cuenta con socios y directivos capacitados, informados, activos y comprometidos, que conocen y apoyan la gestión de su organización, reciben servicios adecuados, forman parte de proyectos de emprendimiento comunal, existen comisiones empresariales rentables y sostenibles o una amplia celebración de contratos. Su patrimonio está formalizado y les permite acceder a nuevas inversiones, créditos y apalancamiento de fondos para dinamizar la organización, lo cual los acerca a la ejecución de empresas de carácter solidario y

de iniciativa comunal. Cuentan con una buena gerencia y capacidad administrativa instalada, muestran los balances de gestión con resultados positivos, además generan excedentes para contribuir al desarrollo económico y social de la comunidad donde operan.

- **Descripción de la plataforma**

Después de haber clasificado cada MOL dentro de las cuatro categorías y de haberle asignado sus respectivos indicadores técnicos, tarea realizada en conjunto durante lo recorrido del proyecto por el coordinador y las cuatro profesionales a cargo de cada componente, a través de una minuciosa lectura y asesoría legal de la Ley y los Decretos reglamentarios que rigen a los Organismos de Acción Comunal y de acuerdo con la especificidad, nivel de dificultad y estado organizacional de cada MOL; se asignaron las respectivas ponderaciones a las variables siguiendo el esquema propuesto en la **Tabla 4**.

---

Componente	Variables MOL	Indicadores	Código	Ponderaciones variables	Ponderación indicadores
------------	---------------	-------------	--------	-------------------------	-------------------------

---

Fuente: Elaboración propia.

- **Resultados de la primera aplicación (línea base a agosto 31 de 2017)**

Para generar el primer Ranking de Organismo de Acción Comunal del Municipio de Rionegro, se estableció como línea base el 31 de agosto de 2017, después de haber realizado la revisión de expedientes comunales y de carpetas de banco de iniciativas, en donde se encuentra toda la información que posee la Subsecretaría de Participación Ciudadana de los OAC; haber establecido compromisos con cada JAC o JVC asistentes al taller de autoevaluación, para la entrega de los Mínimos Organizativos Legales faltantes y haber dado un plazo prudente de un mes para diligenciamiento, inscripción y realización de esos MOL faltantes. Con el desarrollo de estas actividades solo se contó con la verificación de 13 MOL y 36 indicadores técnicos. Arrojando el siguiente resultado:

Figura 4. Resultado Ranking línea base 31 de agosto de 2017

Maduras	En Consolidación	En Desarrollo	Frágiles	Ranking
		Toro Tercero de Cabera	Vereda El Ciego Centro Rio	JAC Vereda Higuerao 23,3
		Toro Cuarto	Vereda Grande y Páramo	Vereda Abeto 22,89
		Vereda Santa Teresita	Vereda El Higuerao	Chachabug 21,01
		Vereda El Páramo	Vereda Cabecera Llanogrande	JAC Vereda Abeto 21,01
		Vereda La Esperanza	Vereda	JAC La Esperanza 21,71
		Vereda Duchacocho Páramo Rio	Vereda Guapalo	San Lorenzo Alto de La Mosca 21,15
		Vereda La Unión	Vereda Ciego	JAC Gallego Guerra Centro 20,01
		Vereda El Triunfo Sector el Progreso	Vereda Alto del Páramo	Vereda El Páramo 19,55
		Vereda Abeto	Santa Ana Páramo Eje	Santa Teresita de Coroba 19,33
		JAC Vereda Abeto	Toro Progreso	Vereda Concepción 19,19
		JAC Vereda El Páramo sector 1	Vereda Santa Ana Ojo de Agua	Vereda La Playa 19,51
		JAC Vereda El Páramo sector 2	Talisco	Asociación de veredas Betanzabal 2001 19,89
		El Chocote	Vereda Yumbá	JAC Vereda Rio Abajo 19,71
		Vereda La Playa	Vereda La Moraga	Vereda Contra sector el Progreso 19,65
		Vereda Colón y San Agustín	Vereda el Tablazo	JAC Vereda El Páramo sector 1 19,66
		Vereda La Galia	JAC El Cuello	Toro Páramo 19,65
		JAC Vereda Rio Abajo	Vereda La Corchilla	JAC Antequera 19,56
		JAC Vereda El Páramo sector 1	Sector Alto Bolo La Mosca Fambón	JAC Sector de Antioja 19,49
		JAC Vereda La Unión	Barrío Blanco sector 2	Vereda La Galia 19,4
		JAC Vereda El Triunfo-Miudad del Valle	Vereda Barrío Blanco II	Vereda Santa Teresita 19,31
		JAC La Unión	JAC Sector Alto Bolo	JAC Los Llanos 19,19
		JAC Callejón San Antonio Centro	Vereda La Joya	JAC La Mosca 19,19
		JAC La Esperanza	Vereda San José	Vereda Funcheras Playa Rica 19,19
		Asociación de veredas y barrios sector Centro Del Valle II	Vereda Santa Bárbara	JAC Alto de la V 19,19
		JAC Vereda Delgada Andía	Vereda San Pedro	El Ciego La Moraga 19,19
		JAC Antequera	JAC Vereda La Cometa	Asociación de veredas y barrios sector El Páramo 19,19
		Sector Barrio Alto de La Mosca	JAC El Páramo sector 2	Vereda Guerra 19,15
		JAC Alto de la V	JAC Urbanización San Jorge	JAC Barrio Quinto de Andía 19,12
		El Barrio y La Esperanza	JAC Urbanización San Cristóbal	Vereda Gallego sector 1 19,12
		Asociación de veredas y barrios sector El Valle I	JAC Urbanización Santa Teresita del Páramo	JAC Barrio El Triunfo-Miudad del Valle 19,08
			JAC La Esperanza	Vereda Yumbá 17,98
			JAC Barrio del Cuello	Vereda La Joya 17,98
			JAC Vereda de La Galia	Vereda Santa Bárbara 17,00
			JAC Villa Manantla	JAC Balcones 17,96
			JAC La Esperanza	Alto de San Antonio 17,41
			JAC Callejón San Antonio	Vereda Cayabazo 17,41
			JAC Alto del Molino	Sector Alto Bolo La Mosca Fambón 17,41
			JAC Urbanización San Jorge	JAC Urbanización Los Cristóbal 17,41
			JAC Barrio del Valle	Barrío Blanco sector 1 17,36
			JAC Urbanización Resistentor	Santa Ana Páramo Eje 17,11
			JAC Sector de San Antonio y la comuna del Barrio Unión	Cruceño Cuernavaca 17,11
			JAC San Pedro	JAC Villa Santa 17,11
			JAC San Felipe	San Antonio 17,11
			JAC San María Corchillo	Talisco 16,81
			JAC Vereda Colonial	JAC Vereda Cometa 16,81
			Cruceño Esperanza	Vereda Santa Ana Ojo de Agua 16,06
			JAC VILLAS DEL SOL	Vereda San Luis 16,06
			JAC Urbanización La Esmeralda	JAC Vereda de La Galia 15,91
			JAC Urbanización Villa Candia	Vereda Barrío Blanco II 15,91
			JAC Los manantiales	Vereda Cabecera Llanogrande 15,51
			JAC Urbanización Alto de Villa María	JAC Barrio Santa Ana 15,51
			JAC Sector Juan Antonio Muñillo	Vereda El Cruceño Centro Play 15,36
			JAC Villa Clara	JAC Sector del Carriero 15,36
			JAC Villa de Páramo	JAC Villa Manuela 15,36
			JAC Barrio Santa Ana	Vereda La Corchilla 15,31
			JAC Sector Centro del Páramo	Vereda Los Pinos 15,21
			JAC Urbanización Escañol	JAC Urbanización Santa Teresita Del Páramo 15,21
			JAC Bolsonero	JAC Urbanización Inda Guerra 15,06
			Los Anteros	JAC El Cuello 15,01
				Vereda El Higuerao 14,76
				JAC Las Playas 14,71
				San Joaquín 14,66
				JAC Villas de Páramo 14,56
				Yacovaga 14,46
				JAC Alto del Molino 14,36
				Vereda Alto de la Páramo 14,36
				JAC Sector Alto Bolo 14,01
				Junta Cívica Juan Antonio Muñillo 13,76
				JAC El Páramo sector 2 13,71
				JAC Capibozo - Jesús Nazareno 13,41
				JAC Borjones del Norte 13,41
				JAC Los manantiales 13,41
				JAC Urbanización Villa Candia 12,96
				JAC Urbanización Alto de Villa María 12,36
				JAC La Esperanza 11,96
				JAC San Juan de Dios (Barrios obreros y) 11,91
				JVC José María Córdoba 11,91
				Vereda La Moraga 11,66
				JAC Urbanización La Esmeralda 11,66
				Vereda Chipe 11,51
				Vereda el Tablazo 10,26
				JVC VILLAS DEL SOL 10,19
				JAC Urbanización Horizontes 9,96
				JAC Mejorador de San Nicolás 9,48
				JAC Heredia 8,78
				JAC Sector Centro del Páramo 7,36
				JAC La Alameda 6,46
				JAC Urbanización Escañol 6,46
				JVC Jesús Coronado 4,63

Fuente: Elaboración propia.

## V.4 El Plan de mejoramiento organizacional

### V.4.1 Diseño conceptual e instrumental

El Plan de Mejoramiento organizacional Integral de los organismos comunales del Municipio de Rionegro responde a los mismos niveles definidos en el diagnóstico:

- Ciudad – región
- Urbano – rural
- Comuna – barrio
- Corregimiento – Vereda
- Organismo de Acción Comunal (OAC) – Jurisdicción geográfica

Se prevén acciones de orden municipal, territorial (Comuna y corregimiento) y local a nivel de barrio, vereda y comuna, con lo cual se logra personalizar la intervención propuesta de la misma manera como se personalizó el diagnóstico en la Ficha Comunal.

Se establecen además las acciones inmediatas para asegurar el cumplimiento de mínimos organizativos de ley, por parte de los OAC, configurando el Plan de Acción Inmediata y las acciones diferidas a dos (2) años que hacen parte del Plan de Mejoramiento Integral de las organizaciones.

Se prevé el establecimiento de compromisos de los diferentes actores que deben intervenir en el mejoramiento de los OC, como son: las propias organizaciones, la administración municipal, las comunidades locales y otros organismos de apoyo a nivel, municipal, departamental, nacional e internacional.

Se adoptan los objetivos de la política de fortalecimiento comunal establecidas en el Acuerdo 03 de 2015, con el fin de “Fortalecer los organismos comunales del municipio, con el fin de aportar en el desarrollo, formación y potencialización de sus capacidades para mejorar los procesos de inclusión, incidencia, participación, interlocución, gestión, con entidades gubernamentales y no gubernamentales, en la búsqueda del desarrollo integral de las comunidades.

Busca materializar los Objetivos Específicos trazados en esta política en especial:

Fortalecer y potencializar las capacidades y competencias de las JAC para participar e incidir en las políticas públicas del municipio.

Fortalecer la gestión interna de las organizaciones comunales.

Visibilizar el aporte del trabajo de los organismos comunales para la generación del sentido de pertenencia, identidad y construcción de paz en nuestro territorio.

Fortalecer la capacidad de gestión de los organismos comunales para el desarrollo de iniciativas empresariales y productivas.

En esta política se han fijado algunas directrices que deben incorporarse en el plan de mejoramiento propuesto para los organismos comunales desde la transversalidad de su fortalecimiento, que se ajustan dependiendo de las prioridades establecidas en el diagnóstico y en los acuerdos establecidos en esta etapa, con los organismos comunales, principalmente:

- Protección y garantías para el ejercicio comunal de pobladores y dignatarios.
- Fortalecimiento para el desarrollo de iniciativas empresariales y productivas. Creación de empresas y de unidades de negocio y que los comunales contraten para ser proveedores de bienes y servicios en las comunidades o en los entes territoriales a los que puedan llegar.
- Fortalecimiento de los procesos de comunicación y medios, y promoción del uso de las nuevas tecnologías.
- Fortalecimiento interno, autonomía y ética en la Organización Comunal.
- Competitividad comunal como base de la participación y capacidad para emprender toda acción o responsabilidad y control social: dar cuenta de sus acciones u omisiones en el ejercicio de las funciones inherentes a su cargo. Gestión y corresponsabilidad con respecto a su misión como comunal.
- Procesos de formación y desarrollo de capacidades para el desempeño organizacional y para mejorar las condiciones de vida y participación comunitaria de los pobladores.
- Gestión Ambiental en la Organización Comunal.
- Afianzamiento de los Planes de Acción y de Desarrollo Comunal: presentación oficial de los planes de acción: insumos, recursos, indicadores, metas, tiempos y responsables de la implementación y seguimiento de cada una de las líneas de acción.
- Fortalecimiento de las capacidades institucionales de las dependencias de soporte a la organización comunal y al ejercicio del control, vigilancia e inspección, de modo que se traduzca en mayor bienestar para las comunidades locales.
- Fortalecer la labor de veeduría y control social de la inversión pública y de la actuación privada en sus territorios, protegiendo y mejorando el bienestar comunitario.

*V.4.2 Plan de Mejoramiento Organizacional, 2017 - 2019 (Versión preliminar)*

- **Objetivo general**

En concordancia con estas orientaciones de política comunal y con los resultados del diagnóstico organizacional realizado conjuntamente con el movimiento comunal, hemos definido como objetivo central del Plan de Mejoramiento Comunal, “Fortalecer las capacidades organizativas, administrativas, contractuales, contables, financieras, técnicas y de planeación y gestión participante de los organismos de acción Comunal existentes que se creen en el inmediato futuro en el Municipio de Rionegro, que tenga impacto en la gestión del desarrollo local de sus territorios, en el periodo 2017 - 2019.

- **Objetivos específicos**

Para el logro del objetivo general propuesto se han definido los siguientes objetivos específicos que orientarán la ejecución del Plan de Mejoramiento:

- Asegurar el cumplimiento de los mínimos organizativos de los OAC, de conformidad con la Ley 743 de 2002, Decreto reglamentario 2350 de 2003 y Decreto 2649 de 1993.
- Desarrollar y fortalecer capacidades en el campo organizacional y administrativo, contable y financiero, para formular y concertar proyectos de inversión comunal ante organismos Municipales, Departamentales, Nacionales, entes privados y de cooperación nacional e internacional.

- **Ejes estructurantes**

La materialización de los objetivos trazados en los planes de mejoramiento de los organismos comunales deberá traducirse en el logro de objetivos compartidos de mejoramiento organizacional, su posicionamiento en el medio y traducirse en cambios positivos en la situación de bienestar de los pobladores urbanos y rurales del Municipio, especialmente y en la calidad espacial, económica y social de los territorios de actuación.

Se presentan de manera preliminar, las principales acciones a emprender, en la siguiente matriz de intervención estructural, que define los temas de mejoramiento acordados a partir de los resultados de la autoevaluación organizacional hecha con los OAC y de las propias elaboraciones del grupo interdisciplinario y de la Unidad Técnica de la Subsecretaría de Participación Ciudadana.

**Tabla 5. Ejes Estructurantes del Plan de Mejoramiento Organizacional**

Ejes Estructurantes del Plan de Mejoramiento Organizacional			
Normativa y de políticas comunales	Organizativa y administrativa	Financiera y contable	Técnica y planificación
I. Formación básica comunal.	I. El diagnóstico organizacional.	I. Diligenciamiento del libro de tesorería, comprobantes, conciliaciones y soportes contables.	I. Comisiones de trabajo.
II. Legislación comunal.	II. La visión de futuro (Misión, Visión).	II. Elaboración de Estados Financieros.	II. Metodología de Marco Lógico (MML).
III. Estatutos: La constitución legal del organismo comunal.	III. Las estrategias de acción.	III. Libro de inventarios.	III. Emprendimiento comunal.
IV. Conciliaciones	IV. El Plan de Acción.	IV. Tributarios.	IV. Comisiones empresariales.
V. El reglamento interno.	V. La rendición de cuentas.	V. Decreto 2649 de 1993.	V. Proyectos Comunales.
VI. Requisitos para cambio de dignatarios.	VI. La estructura orgánica.	VI. Plan Único de Cuentas (PUC).	VI. Empresas de carácter solidario y de iniciativa comunal.
VII. Depuración del libro de afiliados.	VII. La estructura administrativa.	VII. NIIF: Normas Internacionales de Información Financiera.	
VIII. Contratación.		VIII. Presupuesto General.	
		IX. Ejecución presupuestal.	

Fuente: *Elaboración propia.*

### V.4.3 Acciones de mejoramiento definidas (Plan de Mejoramiento Comunal)

Temas de mejoramiento			
Normativo y de políticas	Organizativo y administrativo	Financiero y contable	Técnico y de planificación
Socialización de la ley 743 y decreto 2350	Crear Misión, Visión, objetivos de la junta.	Actualización u inscripción del RUT con paso a paso.	Aprender a llevar al papel los problemas de la comunidad en la formulación de proyectos.
Socialización de los estatutos entre los miembros de la junta.	Elaborar reglamento interno para las diferentes comisiones de trabajo, que sea coherente, flexible y se adapte a la situación organizacional.	Aprender a manejar libros contables y de inventarios.	Aprender a crear cronogramas de trabajo para la planeación de las actividades previas de los comités de trabajo.
Aprender a diferenciar entre estatutos y reglamento interno.	Elaboración y ejecución del plan de acción, plan estratégico, plan de trabajo.	Aprender a elaborar un presupuesto.	Verificar cumplimiento de metas de los cronogramas.
Aprender a manejar los libros de actas y de afiliados y reconocer los trámites para reemplazar el libro.	Capacitaciones en competencias administrativas.	Alternativas de solución para problemas financieros.	Aprender a elaborar y saber gestionar proyectos productivos que generen empleo e ingreso a la comunidad.
Verificación de junta directiva en los Autos de reconocimiento y socialización de las funciones.	Fortalecer el liderazgo en los dignatarios, para generar interés de la comunidad en las distintas actividades que realiza la junta.	Aprender a diferenciar entre libro de caja general, de caja menor, de bancos.	Aprender a realizar procesos efectivos de convocatoria.
Aprender la normatividad contractual y procesos de contratación.	Aprender de manejo logístico.	Aprender a canalizar recursos.	Tener comisiones de trabajo que funcionen y sean proactivas.
Aprender a realizar convenios con otras entidades públicas y privadas.	Aprender a hacer empalmes entre una administración y otra.	Aprender a gestionar recursos a través de distintas entidades públicas y privadas.	Aprender a planear para el corto, mediano y largo plazo la dirección de la junta.



Temas de mejoramiento			
Normativo y de políticas	Organizativo y administrativo	Financiero y contable	Técnico y de planificación
Capacitación y conferencias sobre Economía Solidaria.	Aprender a realizar estrategias de comunicación para: - Promocionar las actividades que realiza la junta. - Rendir cuentas a los miembros de la junta. - Llamar la atención de los jóvenes para que hagan parte de las diferentes actividades de la junta.	Aprender a realizar conciliaciones bancarias.	Verificar cumplimiento de metas.
Sensibilización en la revisión secretarial. Proceso declarativo y Proceso disciplinario del libro de afiliados.	Capacitaciones en competencias administrativas.	Aprender normas contables en Colombia.	Incentivar a las comisiones empresariales.
	Crear alianzas con otras juntas y entidades públicas y privadas.	Crear y adoptar reglamentos para el manejo y control de bienes muebles e inmuebles.	Taller de Metodología MGA.
		Aprender a Identificar ingresos y egresos.	Aprender a analizar la necesidad y determinar alternativas de solución.
		Aprender a identificar necesidades y cantidad de dinero necesario para funcionamiento.	Aprender a ejecutar proyectos que responden a las necesidades de la comunidad.
			Revisión y estudio del CONPES 3661.

Fuente: *Elaboración propia.*

- **Cronograma general**

**Tabla 6.** Plan de mejoramiento organizacional de Organismos comunales 2017 - 2019

Objetivo	Actividades	Julio – diciembre de 2017	Enero – junio de 2018	Julio – diciembre de 2018	Enero – junio de 2019	Julio – diciembre de 2019
Cumplimiento de Mínimos Organizativos de Ley – MOL.		[Barra verde]				
Fortalecimiento de capacidades de gestión de los organismos comunales.	Fortalecimiento organizacional (direccionamiento estratégico).	[Barra verde]				
	Fortalecimiento contable y financiero.	[Barra naranja]				
	Formulación y gestión participativa de planes, programas y proyectos.	[Barra azul]				
	Fortalecimiento normativo y de políticas.	[Barra marrón]				
	Evaluación y reprogramación 2017-2019, del Plan de Mejoramiento.	[Barra gris]				

Fuente: *Elaboración propia.*

- **Programación detallada del PMO, 2017 - 2019**

Las matrices desagregadas de las acciones estructurantes se encuentran en el anexo correspondiente, “Plan de Mejoramiento organizacional 2017 – 2019”

*V.4.4El Plan de Acción Inmediata Julio - diciembre de 2017*

- **Estructuración del PAI**

En concordancia con los criterios orientadores del Plan de mejoramiento se han definido acciones inmediatas para enfrentar la situación de informalidad organizacional en que se encuentran en alguna medida los diferentes organismos comunales del municipio de Rionegro, dando cumplimiento a lo establecido en la Ley 743 de 2002 y sus decretos reglamentarios.

Estas acciones se han inscrito en la misma lógica estructural del Plan de Mejoramiento, manteniendo los ejes estructurantes (Componentes), afianzando la estrategia de participación que permite una acción conjunta y coordinada de la administración municipal, del operador del Proyecto (Universidad de Antioquia) y los organismos comunales con todos sus dignatarios.

- **Acciones de mejoramiento inmediato de MOL**

Es de advertir que las acciones comprendidas en este instrumento de gestión (Plan de Acción Inmediata), se han venido realizando desde un primer momento, pues la realización del acercamiento a las organizaciones garantizó su participación activa, su compromiso con el cambio principalmente:

- Encuentro comunal que indagó por logros significativos y factores claves de éxito y pervivencia de los organismos de acción Comunal.
  - Taller de autoevaluación, que desarrolló el aprendizaje sobre el diagnóstico organizacional, el reconocimiento de su situación frente a los Mínimos Organizativos de Ley – MOL y su relacionamiento con otros organismos comunales y su posición relativa (Ranking).
  - Revisión y recolección de documentación de expedientes Comunales, que personalizó la búsqueda de documentación legal de las organizaciones y generó compromisos de mejoramiento inmediato.
  - Segundo ciclo de talleres, para el fortalecimiento organizacional, que busca afianzar el uso de herramientas técnicas para completar los mínimos legales y mejorar el desempeño organizacional y la gestión de iniciativas y proyectos de interés comunitario.
  - Ronda de visitas domiciliarias y grupales para completar el diligenciamiento, revisar estado de información y fijar compromisos de mejoramiento.
  - Acompañamiento técnico a los componentes y ejes estructurantes del plan de mejoramiento para avanzar en el cumplimiento de mínimos legales y mejorar el desempeño, para mejorar el ranking organizacional (tercera ronda de talleres: Jornadas de consultoría organizacional).
  - Calificación de logros 2017 y retos 2018 (ranking de desempeño comunal y certificación de participación, formación y logros 2017 de dignatarios de JAC y JVC).
- **Ajuste de expedientes comunales y de cumplimiento de MOL**

Para cerrar la etapa de diagnóstico organizacional y de formulación del plan de mejoramiento organizacional de los organismos comunales del municipio de Rionegro, ha sido necesario realizar una serie de visitas, acompañamientos y consultas individualizados y grupales que permitan evaluar y hacer mejoramientos y evaluar logros a partir del primer ranking de desempeño organizacional.

En la etapa actual del proyecto, se hace necesario ajustar la información de Mínimos Organizativos contenida en la “Plataforma de gestión organizacional”, desarrollada por el proyecto, en la que se ha registrado y calificado la documentación disponible en los “Expedientes Comunales Municipales”, en los archivos de las “Iniciativas comunitarias 2016 (en curso)”, en los archivos comunales disponibles por los profesionales y finalmente la documentación

obtenida durante la autoevaluación organizacional realizada en la última semana de julio de 2017 (en proceso de consolidación y registro).

Se ha podido constatar y determinar la información y documentación faltante, que puede ser entregada por los OC en una primera visita personalizada, en que la podemos obtener la información disponible y orientar la gestión para su obtención en el corto plazo (un mes – dos meses), lo cual se debe registrar en la Línea Base del Ranking organizacional.

Para la obtención de esta información se han definido los procedimientos más apropiados, trámite digital (virtual), contacto telefónico, visita individual, reunión grupal.

A continuación, hacemos una relación preliminar de los faltantes que deben ser subsanados de inmediato por los OC y que serán objeto de las visitas y de talleres previstos.

Las matrices detalladas del PAI, se encuentran en los anexos correspondientes, “Plan de Acción Inmediata 2017”

## **VI. Conclusiones y recomendaciones para la tercera etapa**

Es importante tener en cuenta que el Ranking fija la posición relativa del estado de los Organismos Comunales – OC, del municipio de Rionegro y a partir de esta situación se puede establecer los logros que cada una de ellas pueda alcanzar, teniendo en cuenta las intervenciones que se vienen haciendo y las propias acciones de mejoramiento que de manera autónoma emprenden los OC.

La iniciativa de mejoramiento debe centrarse en los propios OC y las entidades de apoyo y de inspección, vigilancia y control deben ajustarse a la realidad de estos organismos, a su voluntad de cambio, a sus capacidades relativas y a las prioridades de la política establecidas.

Tal como se estableció en el Plan de mejoramiento, es importante ajustar las políticas de fortalecimiento comunal contempladas en el plan de desarrollo “Rionegro tarea de todos”, considerando las prioridades y acuerdos definidos durante la etapa evaluativo y que materializan las acciones en la etapa de acompañamiento para el plan de acción inmediata y de los propios planes de mejoramiento.

Es importante también tener en cuenta que la línea base construida mediante el ranking inicial, permite comparar los efectos de las intervenciones del proyecto que se iniciaron desde el encuentro comunal, la actualización documental de los expedientes municipales y las propias acciones de autoevaluación, lo que enriquece el desempeño organizacional y permitirá un mejor posicionamiento en esta etapa inicial, con lo cual se habilitarán legal y técnicamente para emprender, gestionar y contratar iniciativas y proyectos de interés comunitario, acordes con las políticas y la oferta institucional presente en los territorios.

## Referencias bibliográficas

- CGIAR. (2014). *CCAFS Informe de Línea Base de Organizaciones: sitio Cauca, Colombia*. Extraído el 1 de noviembre de 2017 de <https://cgspace.cgiar.org/rest/bitstreams/92753/retrieve>
- Congreso de la República de Colombia. (2002). *Ley 743. Sobre la estructuración y fortalecimiento de las Juntas de Acción Comunal*.
- CONPES 3661 de 2010. *Política pública para fortalecer los organismos comunales*.
- Presidencia de la República de Colombia. (2003). *Decreto reglamentario 2350. Por el cual se reglamenta la Ley 743 de 2002*.
- Universidad Nacional de Colombia. (2007). *En la UN nacieron las juntas de acción comunal*. Extraído el 5 de octubre de 2017 de <http://historico.cartauniversitaria.unal.edu.co/ediciones/28/03carta.html>